

Der Ingenieur als Unternehmer Bedeutung von Strategie und Controlling in gesättigten Märkten

■ ■ ■ von Peter Messner

Nach der Definition des österreichischen Ökonomen Joseph Alois Schumpeter sind Unternehmer Personen, die Absatzmärkte laufend analysieren, Strategien zur Befriedigung von Absatzmärkten entwickeln und zielstrebig umsetzen. Folgt man dieser Definition und vergleicht diese mit der gegenwärtigen Entwicklung der Branche Architektur- und Ingenieurbüros, kommt man zu dem Ergebnis, dass die Büros kein Marktproblem haben, sondern sich bisher unzureichend mit ihrer strategischen Ausrichtung beschäftigt haben.

Situationsanalyse

Über fünf Jahrzehnte hinweg waren die Architektur- und Ingenieurbüros mit dem Aufbau der Infrastruktur in der Bundesrepublik Deutschland und nach 1990 auch mit dem Aufbau der neuen Bundesländer beschäftigt. In dieser Zeitspanne durchlief der Absatzmarkt den Lebenszyklus von der Wachstumsphase, die vom Aufstieg der Bundesrepublik Deutschland zur Wirtschaftsmacht gekennzeichnet war, über die Reifephase hin zur gegenwärtigen Sättigungsphase. Der Eintritt in die Sättigungsphase begann 1995. Diese wird von zwei dominanten Trends beherrscht, die die Märkte der Architektur- und Ingenieurbüros auch im nächsten Jahrzehnt beeinflussen werden.

Die Trends sind die Globalisierung sowie die demographische Entwicklung in Deutschland. In dem Maße, wie die aufstrebenden Entwicklungsländer an der weltweiten Wertschöpfung teilnehmen, fallen Unternehmen und Arbeitsplätze in Deutschland und den hoch entwickelten Industrienationen dem zunehmenden Wettbewerbsdruck zum Opfer. Diese Entwicklung drückt sich in einer schrumpfenden Nachfrage nach Beratungs- und Planungsleistungen im Hoch- und Tiefbau hierzulande aus, weil Industrie-, Bürobauten und Gewerbegebiete an kostengünstigeren Standorten errichtet werden. Verstärkt wird diese Entwicklung durch damit einhergehende stagnierende bzw. sinkende Steuereinnahmen von Bund, Ländern und Kommunen bei gleichzeitiger Ausgabenerhöhung für Sozialtransfers, so dass selbst die öffentlichen Haushalte nicht mehr die erforderlichen Mittel zur Instandhaltung der öffentlichen Infrastruktur aufbringen können. Die rückläufige Bevölkerungsentwicklung wirkt sich ebenfalls direkt und indirekt auf die Nachfrage nach Beratungs- und Planungsleistungen im Hoch- und Tiefbau in Deutschland aus; direkte Auswirkungen sind bereits seit 1995 in den stetig sinkenden Baugenehmigungen und Baufertigstellungen im Wohnungsbau zu verzeichnen. Mit zunehmender Vergreisung der Bevölkerung kommen ab 2020 auch die indirekten Auswirkungen zum Tragen. Diese manifestieren sich in sinkenden Konsumausgaben, sinkenden Steuereinnahmen und steigenden Pensionslasten der öffentlichen Haushalte. Diese Entwicklung führt voraussichtlich zu einem weiteren Schrumpfen der Industrie und zum Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland.

Mit der zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs sind die gesetzlichen Anforderungen an das Rechnungswesen und das Risikomanagement, z. B. Bilanzrichtliniengesetz, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, Kapitalgesellschaften- & Co-Richtlinien-Gesetz, Basel II etc., in der Vergangenheit stetig gestiegen. Zusammenfassend lässt sich die aktuelle Lage der Branche mit einer zunehmenden Wettbewerbsintensität, steigenden Anforderungen an das Rechnungswesen/Risikomanagement und einer längst überfälligen Novellie-

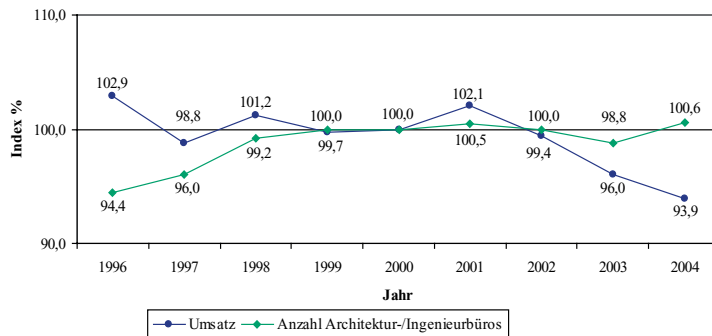
rung der HOAI beschreiben. Um unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen auch künftig am Markt erfolgreich bestehen zu können, reicht es heute bei weitem nicht mehr aus, sich lediglich auf das operative Tagesgeschäft und die einzelnen Aufträge zu konzentrieren. Vielmehr benötigt es strategisches Denken mit dem Blick für Märkte von morgen. Strategisches Denken ist Agieren statt Reagieren, Gestalten statt Verwalten.

Zukunftsentwurf

Ausgehend von einer umfassenden Analyse des allgemeinen und unternehmensspezifischen Umfelds ist zunächst eine Vision, ein Zukunftsentwurf für das eigene Büro zu entwickeln. Im Anschluss daran ist eine Strategie zur mittel- bis langfristigen Umsetzung der Vision zu entwickeln. Entschieden werden muss dabei, ob die Vision über eine Wachstums-, Stabilisierungs- oder Desinvestitionsstrategie erreicht werden kann. Nach Festlegung der Entwicklungsrichtung ist zu klären, mit welchen Dienstleistungen und auf welchen Absatzmärkten die vorgesehene Strategie umgesetzt werden kann. Nach Ansoff bestehen dabei die in Abb. 2 dargestellten Produkt-(Dienstleistungs-)Markt-Kombinationen.

Nach Klärung der Produkt-Markt-Kombination gilt es die Wettbewerbsstrategie nach Porter, die in einer Kostenführer-, einer Differenzierungs- oder einer Nischenstrategie bestehen kann, festzulegen. Bei der Differenzierungsstrategie, die von den Unternehmen am häufigsten verfolgt wird, besteht die größte Schwierigkeit darin, die Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben, da die meisten Wettbewerber sehr ähnliche Strategien verfolgen. Praktisch bedeutet das für die Architektur- und Ingenieurbüros, dass sie sich z. B. mit folgenden Fragen auseinander setzen müssen:

- Wie werden sich unser Absatzmarkt, unsere Zielgruppen, unsere Kunden in den nächsten drei bis fünf Jahren entwickeln?
- Sind wir in der Lage, schrumpfende Umsätze auf unserem Absatzmarkt durch Wachstum in neuen Märkten z. B. im Ausland auszugleichen bzw. zu übertreffen?
- Gibt es für unser Dienstleistungsportfolio eine ausreichende Nachfrage



1 Umsatzentwicklung und Anzahl der Architektur- und Ingenieurbüros
© Statistisches Bundesamt

	Produkt	gegenwärtig	neu
Absatzmarkt			
gegenwärtig		Marktdurchdringung	Dienstleistungsentwicklung
neu		Marktentwicklung	Diversifikation

2 Produkt-Markt-Kombinationen nach Ansoff
© ??????????

und wie entwickelt sich diese in den nächsten drei bis fünf Jahren?

- Welche Innovationen sind notwendig, um neues Wachstum zu erzeugen?
- Wollen wir aus eigener Kraft wachsen oder führen Fusionen mit Wettbewerbern schneller zum Ziel?
- Besitzen wir für die ausgewählte Strategie quantitativ und qualitativ die richtigen Ressourcen?
- Verfügen wir über ausreichende Finanzmittel, um die ausgewählte Strategie umzusetzen, oder benötigen wir dazu Partner bzw. Strategische Investoren?

sondern an der Umsetzung. Die Ursachen liegen darin, dass z. B.

- Ziele nicht eindeutig abgestimmt sind,
- Zielwerte unrealistisch sind,
- Ziele nicht mit den dazu erforderlichen Maßnahmen verbunden sind,
- Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt sind,
- das Anreizsystem (Vergütungssystem) nicht an der Strategie (Unternehmenserfolg) ausgerichtet ist,
- die Umsetzung nicht überwacht wird,
- das Controlling nicht an der Strategie ausgerichtet ist,
- man wieder ins operative Tagesgeschäft ohne mittelfristigen Erfolgsbezug verfällt.

Um derartigen Schiffbruch zu vermeiden, kommt dem Management eine Schlüsselrolle zu. Die Geschäftsleitung ist es, die mit einer klaren Kommunikationsarbeit nach dem Motto »Struktur und Kultur folgen der Strategie« den Veränderungsprozess im Büro vorantreiben muss. Denn nur, wenn alle Mitarbeiter die Strategie

verstanden und verinnerlicht haben, stellt sich der gewünschte Unternehmenserfolg ein. Ein wichtiges, nicht zu vernachlässigendes Motivationselement ist dabei ein mit den Zielvereinbarungen verknüpftes, leistungsgerechtes und erfolgsabhängiges Vergütungssystem. Hier kommt es in erster Linie darauf an, dass die Mitarbeiter durch ein Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungssystem in ihren Fähigkeiten und ihrer Weiterentwicklung im Sinne der unternehmerischen Zielsetzungen gefördert werden.

Ebenfalls eine entscheidende Funktion bei der Strategieumsetzung hat das Controllingssystem des Büros. Es liefert die Informationen für die Entscheidungsprozesse der Geschäftsleitung und Führungskräfte (Bereichs-, Abteilungs-, Projektleiter), weshalb das Controllingssystem zukunftsorientiert, umfassend, aber dennoch schlank und zwingend an den Kennzahlen der Strategie (Strategisches Controlling) und den Zielsetzungen (Operatives Controlling, Projektcontrolling) auszurichten ist. In den Büros trifft man dabei oft auf kostenorientierte und vergangenheitsbezogene, meist vom Steuerberater empfohlene Standardsysteme, die aber keine zeitnahen, aussagefähigen Informationen für den Entscheidungsprozess liefern.

Wie unverzichtbar inzwischen die strategische Ausrichtung und ein darauf abgestimmtes Controlling als Managementinstrument für die Architektur- und Ingenieurbüros in gesättigten Märkten geworden sind, sollen zwei Praxisbeispiele verdeutlichen.

Praxisbeispiele

Ein namhaftes Ingenieurbüro auf dem Gebiet der Tragwerksplanung hatte im Geschäftsjahr 2000 einen leichten Umsatzrückgang um lediglich 1% zu verzeichnen, worüber die Geschäftsleitung nicht sonderlich besorgt war. Handlungs-

Umsetzung

Im nächsten Schritt sind für die ausgewählte Strategie konkrete kurz- und mittelfristige Zielsetzungen für das Gesamtunternehmen festzulegen und anschließend schrittweise auf die nachfolgenden Bereiche bzw. Abteilungen, Projektgruppen und Mitarbeiter herunterzubrechen. Als Hilfsmittel zur Umsetzung der ausgewählten Strategie in kurz- und mittelfristige Zielsetzungen hat sich die Balanced Scorecard (BSC) bewährt. Die BSC hat die Funktion, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess zu gestalten, und ist ein wesentlicher Bestandteil des Managementinformations- und Managementreportingsystems. Sie verbindet die strategische Unternehmensplanung durch klare Zielsetzungen, Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen mit dem Unternehmens- und Projektcontrolling. Schließlich kommt man zum kritischen Teil: der Strategieumsetzung. Dabei fällt der disziplinierten und konsequenten Umsetzung der Zielsetzungen eine besondere Bedeutung zu, denn 75% der Strategien scheitern nicht am Konzept,



3 Zielhierarchie von Vision, Strategie, Zielen und Kennzahlen
© Peter Messner

bedarf allerdings sah die Geschäftsleitung in dem Ergebnisrückgang um ca. 55 % und den zunehmend nicht auskömmlichen Honoraren neu akquirierter Projekte. Als sich im Folgejahr 2001 der Ertragseinbruch fortsetzte, wurden wir Anfang 2002 mit einer Restrukturierung des Ingenieurbüros beauftragt. Die umfassende Analyse des allgemeinen und des unternehmensspezifischen Umfeldes ergab, dass der Wettbewerbsdruck künftig weiter zunehmen wird und das Büro mit der gegebenen Struktur nicht in der Lage sein wird, diesem standzuhalten. Das Ingenieurbüro entwickelte daraufhin eine Stabilisierungsstrategie mit folgenden Schwerpunkten:

- Stabilisierung des Umsatzes durch eine intensive Marktbearbeitung (Marktdurchdringung) und Entwicklung innovativer, wirtschaftlicher Tragwerkskonzepte (Differenzierungsstrategie);
- Steigerung des Ertrags durch Neuausrichtung der Organisationsstruktur (Einzug einer Projektleiterebene) und Umsetzung intensiver Personalentwicklungsmaßnahmen;
- Umsetzung von Zielvereinbarungen und Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung (Stärkung des unternehmerischen Denkens auf Mitarbeiterbene).

Durch die immense Verbesserung der Handlungskompetenz der Mitarbeiter, schnellere Entscheidungsprozesse und verbessertes Vertragsmanagement ist das Büro heute wieder in der Lage, Projekte profitabel abzuwickeln. Weiterhin konnte durch die intensive Marktbearbeitung und Kundenbetreuung der Umsatz stabilisiert und schrittweise leicht ausgebaut werden, so dass sich das Unternehmensergebnis wieder um ca. 52 % verbessert hat.

Unser zweites Praxisbeispiel, ein Ingenieurbüro in Süddeutschland, das auf den Gebieten Siedlungswasserwirtschaft, Wasserbau und zugehörige Ingenieurbauwerke, Kanalsanierung, Vermessung und Geoinformationssysteme tätig ist, verlor Ende der 1990er-Jahre durch Managementfehler des Inhabers viele Stammkunden und schrumpfte infolge des dramatischen Umsatzrückgangs von vormals 15 Mitarbeitern auf nur noch sechs. Nach dem Debakel übernahmen die Söhne 1999 das Ingenieurbüro und glaubten zunächst, durch überdurchschnittliches Engagement und eine intensive Kundenpflege wieder an die besten Zeiten ihres Vaters anknüpfen zu können.

Als 2001 nach zwei Jahren ernsthaften Bemühens immer noch keine Fortschritte erzielt werden konnten, beauftragten uns die Unternehmensnachfolger damit, eine Strategie für das Ingenieurbüro zu entwickeln.

Die Analyse des allgemeinen und des unternehmensspezifischen Umfeldes ergab, dass die Kundenrückgewinnung nur über einen Preiswettbewerb möglich wäre, für den die Voraussetzungen im Büro nicht vorhanden waren. Wir erkannten jedoch, dass die Unternehmensnachfolger an einer interessanten Innovation arbeiteten, weshalb wir gemeinsam eine Wachstumsstrategie mit nachstehenden Zielsetzungen erarbeitet haben:

- Stabilisierung des Umsatzes durch eine intensive Kundenpflege der Stammkunden, Akquisition neuer Märkte und Kunden (Marktentwicklung) sowie systematische Entwicklung der neuen Beratungs-/ Planungsleistung bei Lead-User-Kunden (Dienstleistungsentwicklung, Differenzierungsstrategie);
- Umsetzung intensiver Personalentwicklungsmaßnahmen;
- Umsetzung von Zielvereinbarung und Einführung einer erfolgsabhängigen Vergütung (Stärkung des unternehmerischen Denkens auf Mitarbeiterbene).

Das Büro bekam in den vergangenen drei Jahren die schwierige finanzielle Haushaltslage der Kommunen zu spüren, doch durch die Konzentration der Akquisitionsbemühungen auf neue Märkte und Kunden konnte ein namhafter Automobilhersteller als Stammkunde gewonnen werden. Außerdem wurde auch die Entwicklung der innovativen Beratungs- und Planungsleistung mit einem Lead-User-Kunden abgeschlossen und trägt nun erste Früchte bei der Vermarktung und im steigenden Auftragseingang, der 2006 bisher bei einem Plus von ca. 41 % liegt. Erwähnenswert ist auch, dass die Hausbank aufgrund der guten Managementleistungen und positiven Zukunftserwartungen im Februar 2006 den bestehenden Kontokorrentkredit zur Hälfte in einen deutlich günstigeren mittelfristigen Kredit umgewandelt hat, ohne dass zusätzliche Sicherheiten gestellt werden mussten. Durch diese Maßnahme haben sich die Finanzierungskosten halbiert, was die Wettbewerbsfähigkeit des Büros zusätzlich erhöht.

Fazit

Wenn auch die Praxisbeispiele zum Schutz der Klienten hier nicht ausführlicher dargestellt werden können, zeigen sie doch, von welcher ausschlaggebenden Bedeutung die Beschäftigung mit der strategischen Ausrichtung für die Büros heute ist. Es wird von Inhabern, Partnern und Geschäftsführern von Ingenieurbüros nicht erwartet, dass sie neben ihrem umfassenden technischen und rechtlichen Wissen in der Lage sind, diese schwierige betriebswirtschaftliche Materie in detail zu beherrschen. In der arbeitsteiligen Wirtschaft von heute kann dieses Wissen von externen Spezialisten mit entsprechender Branchenkompetenz zugekauft werden. Die unternehmerische Entscheidung dafür jedoch, das eigene Büro und dessen wirtschaftlichen Erfolg zu gestalten und nicht nur zu verwalten, liegt natürlich in Inhaber- und Gesellschafterhand.

Autor:

Peter Messner
Management Consultant (VWA),
Messner Management Consultants,
Trossingen